

I - Mobilité et gestion des emplois à l'ONF

L'Office National des Forêts connaît depuis longtemps un renouvellement des générations qui favorise la mobilité interne, qu'elle soit géographique, professionnelle ou « fonctionnelle ». L'Etablissement offre, par la diffusion de pratiques professionnelles variées, une promotion sociale possible au travers de l'accès aux concours, de nominations au choix avec une préférence affichée pour les agents et salariés déjà présents qui ont ainsi accès aux emplois d'encadrement. La politique de recrutement sur des emplois en alternance s'inscrit également dans cette voie.

Cette mobilité géographique et fonctionnelle (la première étant souvent la condition de la seconde) fait partie du contrat social implicite en vigueur à l'ONF.

Il est fondamental de conserver cette promesse d'évolution au travers de mécanismes de promotion interne ou de construction de parcours professionnels diversifiés. Pour autant ces mécanismes doivent permettre l'apport externe de compétences éprouvées.

Le recrutement de fonctionnaires venant de l'Administration et de salariés sur le marché du travail nécessite l'utilisation de techniques exigeantes de recherche, d'évaluation et de sélection que l'ONF devra développer parallèlement à une gestion plus active de ses propres ressources internes. Cette expertise est développée par la DRH et son Département Recrutement et Management (DRM) notamment en charge de la réalisation de recrutements et de l'animation des services RH territoriaux dans ce domaine.

L'évolution de la fonction de Conseiller en évolution professionnelle, personnels qui seront formés au recrutement dans les territoires, devrait contribuer à dynamiser la gestion des emplois. Ils puiseront notamment dans les viviers, en particulier ceux issus des revues managériales verticales et horizontales. Ils seront aussi à même de conseiller des collaborateurs dans la mise en œuvre d'un projet professionnel.

Par ailleurs la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences à l'ONF est placée sous une double contrainte.

Elle est d'abord encadrée à l'ONF par la limitation du nombre d'emplois autorisés¹, tous emplois et statuts confondus, et par un plafond annuel de masse salariale.

Le Contrôleur Général et Financier (CGEFI) est chargé de contrôler le respect de ces deux plafonds.

La stabilité des effectifs sur la durée du COP 2016-2020 à laquelle se sont engagés les deux ministères de tutelle, la perspective de départs en retraite nombreux, la volonté de recruter des salariés de droit privé apportant leur expérience du monde de l'entreprise induit une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences (GPEEC) qui s'applique aujourd'hui à tous les emplois.

Le processus de mobilité interne et recrutement externe qui sera traité ici bénéficie à tous les agents publics et à tous les salariés de l'Etablissement. Il concerne les ouvriers forestiers qui passent les

¹ Cf. « plafond d'emplois »

concours et sont informés des opportunités de mobilité dans leur profession mais également dans les autres emplois que leurs compétences et talents leur permettent d'occuper.

La GPEEC est un exercice de projection à moyen terme des besoins en volume et en qualité des emplois nécessaires à la réalisation de l'objet social de l'ONF et de ses performances économiques visées dans le COP engagé. C'est dans cet esprit que les emplois rendus vacants par quelque cause que ce soit doivent donc faire l'objet d'un examen attentif sur la nécessité ou non de leur conservation ainsi que de leur localisation dans l'organisation de l'ONF.

Chaque vacance d'emploi doit donc bien être questionnée à cette aune.

Cette appréciation est portée par chaque Directeur Territorial, Directeur Régional et Directeur Central sous l'autorité du Directeur Général qui leur délègue ce pouvoir. La fonction Ressources humaines au travers du Chef de service RH apporte son expertise métier. La DRH nationale pilote les modalités de recrutement (modalités contractuelles, fourchette de salaire au regard du marché de l'emploi et des métiers déjà existants dans l'Etablissement...) mais la proposition d choix du candidat incombe au service recruteur

Comme tout Etablissement Public, l'ONF supprime des emplois et en crée d'autres chaque année.

Tous les ans, des agents et des salariés quittent l'ONF, essentiellement pour prendre leur retraite.

Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2016-2020 a prévu, à partir de 2017, une stabilité des effectifs « sous plafond » (tous emplois hors emplois aidés) à hauteur de 8762 équivalent temps plein total (etpt) avec un objectif de stricte stabilité de la masse salariale grâce au recours à l'emploi salarié de droit privé. Parallèlement, les emplois aidés vont croître de façon importante de 2016 (351 etpt) à 2020 (551 etpt), permettant un développement très vigoureux de la politique d'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation)

Cette stabilité bienvenue ne signifie pas que la localisation et la nature des emplois soient figées à l'ONF.

Toutes les filières de métier vont voir disparaître des emplois en leur sein au profit d'autres, porteurs de qualifications différentes, éventuellement situés à des niveaux différents de l'organisation et en des lieux distincts de ceux d'aujourd'hui², et ce pour accompagner l'évolution de nos activités, de nos métiers, de nos méthodes, et garantir ainsi la pérennité du modèle social de l'ONF dans un environnement extérieur en constante évolution.

Ces emplois seront pourvus par mobilité interne (dont l'apprentissage), accompagnée par de la formation si nécessaire, ou par recrutement externe par voie de concours, de détachement au sein de la sphère publique (État, collectivités locales), mais surtout de recrutement de salariés sur le marché du travail.

Ces modes de recrutement obéissent à l'objectif de remplacer les partants, de modifier la structure des qualifications par une montée en compétence, de rajeunir les pyramides des âges, de diversifier les parcours au sein de certaines filières.

Cette mobilité, interne et ce recrutement externe, puisant à plusieurs sources, fait l'objet des principes et des processus suivants.

II – les modes opératoires mis en œuvre

1°) Ouverture du poste à pourvoir; existence et rôle des conférences préparatoires aux appels à candidature.

L'ouverture d'un poste à pourvoir ou à créer fait l'objet d'une concertation en amont entre le service RH recruteur et les Départements Développement RH et Emploi (RHE) chargé du contrôle de l'emploi et de la masse salariale, le département Paye et Gestion (PG) en charge des appels, des mobilités et des déroulements de carrière et le Département Recrutement et Management (DRM) chargé de l'appui au recrutement, au travers de conférences organisées en amont des appels à candidature interne et préparatoires aux trois CAP annuelles (cf. infra).

Ces conférences, présidées par le DRH de l'ONF ou son représentant dûment mandaté, servent en premier lieu à partager mensuellement les représentations sur l'organisation de la Direction Territoriale, Régionale ou du Siège, à maîtriser les effectifs plafonds des Directions Territoriales, Régionales et du Siège voire de leur masse salariale, à valider enfin les postes à pourvoir et à gérer la vacance frictionnelle.

Elles sont le point de départ de la décision de recruter par mobilité interne en faisant appel à candidature, en puisant dans les viviers constitués, en gelant le poste pour une affectation de concours ou en faisant appel à des candidatures externes (des trois fonctions publiques ou sur le marché du travail).

Les Directions Territoriales connaissant un écart négatif par rapport à leurs effectifs cibles voient leurs projets de recrutement validés prioritairement. La possibilité de moduler en cours d'année les effectifs des DT par rapport à ceux inscrits dans les contrats n'est ouverte que les ouvriers forestiers.

2°) Modes de recherche

Selon la nature du poste, de son niveau de technicité/responsabilité, de son attractivité, de la richesse des viviers internes, le service recruteur choisit à ce stade, en consultation avec DRHE, P&G et DRM, le mode à privilégier pour le pourvoir : mobilité interne, recrutement externe, voire une conjugaison des deux.

Pour les postes classés A2 et moins, l'appel interne à candidature et à la Bourse Interministérielle de d'Emploi Public (BIEP) sont obligatoires mais un appel concomitant au marché du travail par voie d'annonce demeure toujours possible si le service recruteur le souhaite, à l'exception des postes de TFT réservés aux fonctionnaires.

La mobilité interne est privilégiée en faisant appel à candidature et en affectant les sorties de concours.

L'objectif de multiplier les modes de recherche et les sources est bien d'offrir au service recruteur et à son manager une prestation organisée permettant un choix entre plusieurs candidats évalués au regard des compétences attendues du poste à pourvoir.

Il ne saurait en effet y avoir de recrutement par défaut.

Pour les postes classés A3 et plus le service recruteur est libre de son mode de recherche en étroite collaboration avec le département Recrutement et Management de la DRH qui est obligatoirement associé et recourt aux techniques suivantes : appel à candidature interne, utilisation des viviers, recherche personnalisée en interne, mobilité de fonctionnaire, annonce externe, cabinet de recrutement.

Il peut alors privilégier un mode restreint et/ou pluriel de recherche selon qu'il favorise l'expérience éprouvée à l'ONF ou l'apport de compétences acquises dans des environnements de travail hors de l'ONF. La parité et la mixité professionnelle au sein de l'équipe du Comité de Direction de la Direction Territoriale, Régionale ou de la Direction Centrale seront d'ailleurs systématiquement recherchées.

Dans tous les cas, seul le critère de compétence adapté au cahier des charges du poste doit fonder le recrutement.

3°) Articulation des processus de comblement des postes

L'ONF connaît trois vagues d'ouverture de postes vacants ou de postes susceptibles de l'être.

Ces trois vagues coïncident avec les Commissions Administratives Paritaires de printemps, d'été et d'automne.

La périodicité, suffisamment rapprochée pour une gestion rationnelle des emplois, sera maintenue mais une procédure dite d'urgence (cf 4°) permettra de pourvoir les postes les plus sensibles à titre dérogatoire.

Les trois vagues d'ouverture de poste sont l'occasion d'un dialogue entre le service recruteur et la DRH pour vérifier la cohérence de la gestion des ressources humaines au niveau national.

Les candidats internes présentent leur candidature via les réseaux RH dédiés, ou tout dispositif qui serait développé à cet effet (portail, boîte mail dédiée, etc...).

Ils doivent également se manifester directement auprès du service recruteur afin que celui-ci fasse plus ample connaissance avec eux et procède au choix du meilleur candidat interne. La prise de contact est obligatoire.

Le poste est également déposé sur la BIEP et, si le service recruteur l'a souhaité, diffusé par le Département RM en vue d'une recherche externe qui, dans le cadre d'une stratégie de recherche, proposera différentes options de recherche.

En ce cas, la concomitance des appels aux différentes sources doit permettre de confronter les différentes candidatures en même temps. La CAP se prononce alors sur les candidatures internes mais l'administration dispose du choix de recruter une candidature externe, quel que soit le poste, sauf pour les TFT.

A compétence égale la priorité est donnée au candidat interne sous réserve du 5°) de la présente note.

La décision de nomination ou de recrutement intervient dans les quinze jours qui suivent la CAP sauf procédure d'urgence.

4°) La procédure d'urgence

Si le service recruteur (DT/DR/DC) estime que la vacance de tel ou tel poste est fortement préjudiciable à la continuité du service, le poste est - après avoir obtenu l'autorisation de recrutement de la part de la DRH via le DRHE - porté en appel interne et externe, sans attendre le prochain cycle d'appel de candidature, et ce, quel que soit le contenu ou le niveau du poste.

Cette procédure d'exception se justifie également pour des compétences rares à l'Office, dans des métiers en tension ou sur des zones géographiques peu attractives.

Elle relève de la responsabilité du Directeur Territorial, Régional ou du Directeur Central qui choisit son candidat. Le Département Production et Gestion met en œuvre le dispositif de la mise en appel à la prise de poste ; sur les postes A2 et moins, les CAP concernées émettront un avis a posteriori.

5°) Mixité de parcours dans certaines filières de métier

Certaines filières de métier doivent se nourrir de l'apport de compétences acquises dans les entreprises privées industrielles et commerciales.

Les recrutements en provenance du marché du travail aboutiront à terme à une mixité d'expérience professionnelle, à une mixité de parcours qui enrichira quelques filières de métier.

Ces filières sont en particulier :

La filière Ressources Humaines

La filière Financière (dont Achat)

La filière informatique

La filière Juridique

La filière Commerce et Marketing

Ces filières sont autorisées à privilégier, mais sans exclusive, le recrutement de salariés expérimentés dans leur domaine de compétence afin de brasser des parcours variés et de fertiliser les équipes en place.

La filière managériale (Conducteurs de travaux, RUT et RUP) pourra également utilement se renouveler en faisant appel à l'expérience du management dans d'autres univers que l'ONF.